

0- 793183

На правах рукописи

ББК: 65.292.342-21

Ж42

ЖДАНОВ АЛЕКСЕЙ ЮРЬЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР**

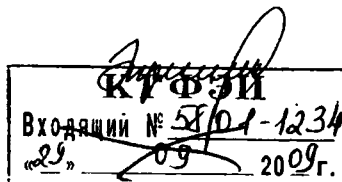
Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(15. Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами: промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва

2009



Работа выполнена на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации».

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор
Беляева Ирина Юрьевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Бадалов Леонтий Месропович

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000801646

доктор экономических наук, профессор
Антонов Виктор Глебович

доктор экономических наук, профессор
Псарева Надежда Юрьевна

Ведущая организация: **Учреждение Российской академии наук
«Институт проблем рынка РАН»**

Защита состоится «15» октября 2009 года в 14-00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.05 при ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 55, ауд. 213.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, комн. 203.

Автореферат разослан «12» сентября 2009г. и размещен на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации: <http://vak.ed.gov.ru>.

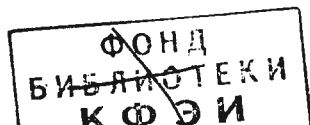
Ученый секретарь совета Д 505.001.05,
кандидат химических наук, доцент

Т.Н. Карлина

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современные интегрированные корпоративные структуры (ИКС) активно преобразуются, отвечая на вызовы внешней среды и динамичные изменения условий конкуренции. Учитывая рост корпораций, их многофункциональность и мультинациональность, можно предположить, что в ближайшем будущем они должны предпринимать активные действия в целях укрепления своих позиций в мирохозяйственных процессах. Однако преобразования корпораций носят достаточно спонтанный характер. Не случайно значительная часть проектов по реорганизации компаний путем слияний (поглощений) - по некоторым оценкам до 50% - не удачна. Глобальные масштабы преобразований, многомиллиардные объемы сделок по слияниям (поглощениям), активные процессы избавления от непрофильных активов на фоне существенных рисков реструктуризации - все это делает особенно актуальной проблематику исследования. Тщательный выбор и обоснование механизмов и форм реструктуризации корпорации приобретают особую важность в условиях финансового глобального кризиса, когда компании должны определиться с выбором: продолжать приобретения, избавляться от части активов или переждать неблагоприятные экономические обстоятельства. В условиях переходного состояния мировой и национальных экономик требуют переосмысления как основы преобразования корпораций, так и механизмы и инструменты их развития. От правильного выбора и выстраивания стратегии реструктуризации ИКС зависит устойчивость бизнеса и конкурентоспособность компании на рынке.

Развитие отечественной и зарубежной промышленности в последние годы дало богатый опыт реорганизации крупных интегрированных корпоративных структур (ИКС), которые не только успешно расширяли масштабы деятельности, но и научились успешно избавляться от непрофильных активов. В условиях финансового кризиса такие подразделения становятся особенно обременительными, увеличивая затраты, сдерживая рост эффективности и акционерной стоимости компании. Это предполагает дальнейшее развитие процессов реструктуризации компаний, поиск эффективного управления ими. Широкие возможности для снижения издержек и роста качества продукции открывает для компаний передача части управленческих, производственных и сервисных функций сторонним исполнителям (аутсорсинг). Правильное использование аутсорсинга позволяет провести фундаментальные преобразования компании, которые охватывают

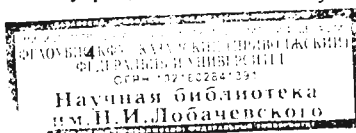


сотрудников, процессы, затраты и корпоративную культуру, предоставляет возможность сконцентрировать усилия на наиболее важных коммерческих сторонах деятельности, создать механизмы для максимально быстрого использования новых возможностей развития бизнеса. Следует отметить, что расширение деятельности современных корпораций, усложнение управленческой деятельности приводит к необходимости концентрации управления в отдельно взятом корпоративном центре (КЦ), который может заниматься не только профессиональным управлением группой компаний, но и решать вопросы, связанные с сохранением и эффективным управлением собственности. Естественно, возникает потребность в определении роли и места КЦ в процессе реструктуризации и реорганизации компании.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью решения проблемы повышения эффективности преобразований российских интегрированных корпоративных структур, в том числе в условиях современного мирового финансового кризиса, повышения их конкурентоспособности и роста акционерной стоимости. В этой связи особую значимость приобретает изучение тенденций и механизмов реструктуризации ИКС. Корпоративное развитие ведет к преобразованию системы экономических и социальных отношений на всех уровнях экономики. Связующими элементами процессов реструктуризации ИКС выступают корпоративное и оперативное управление, определяющие эффективное организационное развитие. Исследование проблем, напрямую связанных с акционерной формой организации компании, выявление причинно-следственных связей корпоративного и организационного развития, выбор механизмов и инструментов реструктуризации ИКС представляются особо значимыми в настоящее время.

Разработанность темы исследования. В мировой науке существуют различные теоретические и методологические подходы к проблемам реструктуризации и реформирования корпораций. Среди авторов, внесших значительный вклад в развитие этого научного направления, можно отметить таких ученых, как И. Ансофф, Р. Барр, Дж. Бьюкенен, Х. Виссема, Б. Гаррет, П. Гохан, Д. Депафилис, Г. Динз, П. Дюссож, Т. Келлер, Р. Коуз, А. Лажу, П. Моросини, Д. Норт, Р. Пиндайк, М. Портер, С. Рид, Й. Шумпетер, М. Хаммер, Д. Хардинг, Дж. Чампи.

Реформирование и реструктуризация интегрированных корпоративных структур исследуются в отечественных научных учреждениях: в Институте экономики РАН,



Центральном экономико-математическом институте РАН, Институте проблем рынка РАН, ГУ ВШЭ, МГУ им. М.В. Ломоносова, Государственном университете управления, Финансовой академии и в других научно-исследовательских институтах и высших учебных заведениях. Данное направление представляют такие российские ученые, как Л.И. Абалкин, С.Ю. Глазьев, В.Е. Дементьев, А.С. Зельтин, Б.А. Ерзнкян, Г.Б. Клейнер, В.Л. Макаров, Б.З. Мильнер, А.Г. Мовсесян, Г.В. Полунина, Э.А. Уткин, В.А. Цветков, Ю.В. Якутин.

Изучение проблем корпоративного управления, таких, как эффективность институтов корпоративного управления, капитал в системе корпоративных отношений, институциональная среда корпоративного развития, стратегии поведения участников корпоративного управления, развитие отношений собственности, отражено в работах таких ведущих отечественных экономистов, как С.Б. Авдашева, М.Д. Аистова, В.Г. Антонов, Л.М. Бадалов, Б.С. Батаева, Л.П. Белых, И.Ю. Беляева, Ю.Б. Винслав, И.Г. Владимирова, Т.Г. Долгопятова, Г.Б. Клейнер, Г.Н. Константинов, С.П. Кукура, В.С. Лисин, С.И. Лой, С.Ю., Масютин, О.В. Осипенко, Н.Ю. Псарева, А. Д. Радыгин, Н.Б. Рудык, Л. Н. Русакова, Л.В. Фаткин, И.А. Храброва, Ю.М. Цыгалов, М.А. Эскиндаров.

Анализ теоретических исследований преобразования корпораций показал, что их трансформация включает такие механизмы, как реструктуризация, реформирование, реинжиниринг, реорганизация. Однако в основном они применяются в рамках антикризисного управления и предусматривают существенные изменения внутри корпорации. Это касается таких внутренних мероприятий, как финансовая реструктуризация, организационная перестройка, совершенствование систем управления предприятием, преобразование производственных элементов. Лишь в последние годы реструктуризация и реформирование стали рассматриваться как механизмы увеличения акционерной стоимости, как способы расширения рынка сбыта продукции компании, как пути увеличения эффективности деятельности организации.

Отдельные проблемы реорганизации предприятий с позиций организационного развития и антикризисного управления, вывода непрофильных активов, децентрализации управления исследуются в работах Л.И. Евенко, П.В. Есика, Д.В. Жданова, Ф.С. Крейчмана, Ю.В. Иванова, С.М. Кадочникова, О.А. Курбангалиевой, В.Б. Кузнецова, И.И. Мазура, В.Д. Шапиро.

Высоко оценивая вклад ученых и полученные результаты в вопросах корпоративного развития, следует отметить, что большинство исследователей уделяли

достаточно много внимания процессам, происходящим на макроуровне, а также вопросам формирования и деятельности корпораций в стабильных условиях. Учитывая ключевую роль интегрированных корпоративных структур в экономике страны, в развитии научно-технического и интеллектуального потенциала, необходимо активизировать изучение тенденций их формирования и преобразования в условиях нестабильности. В данном контексте представляется важным выявить влияние специфических особенностей слияний (поглощений) и аутсорсинга на эффективность реструктуризации предприятий, на формирование эффективного состава ИКС, на способы и формы управления участниками объединения, решить иные вопросы обеспечения эффективности деятельности корпораций в условиях современного мирового кризиса. Также необходимо определить критерии выбора модели управления процессами реструктуризации ИКС, организационной формы управляющей компании, определить ее результативность и возможность оптимизации функций.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования – обоснование механизмов управления процессами реструктуризации крупных интегрированных корпоративных структур в современных условиях, выявление их особенностей и направлений улучшения, разработка на данной основе концепции эффективной реструктуризации компании.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- определить цели и формы преобразования ИКС в условиях глобализации, дать их обобщенную характеристику, выявить современные закономерности и тенденции их развития, показать динамику становления подобных структур, в том числе в условиях современного финансового кризиса;

- рассмотреть основные мотивы реорганизации компаний путем слияний (поглощений), выявить сущность и формы слияний (поглощений) в рамках реструктуризации ИКС, уточнить понятийный аппарат, характеризующий реорганизацию ИКС как организации и как акционерного общества;

- охарактеризовать основные направления организации процесса реструктуризации ИКС, определить возможности использования зарубежного опыта реорганизации путем слияний (поглощений) в отечественной практике, доказать необходимость планирования реорганизации путем сделок по слияниям (поглощениям), выявить особенности формирования стратегии реструктуризации ИКС путем слияний

(поглощений), в том числе в условиях нынешнего финансового кризиса, выявить критерии эффективности их реструктуризации, показать роль и значение интеграции как важного фактора успешного слияния (поглощения);

- определить особенности совместимости различных корпоративных культур в интеграционных процессах, последующих за сделкой по слиянию (поглощению), показать роль управленческих команд в процессах реструктуризации ИКС, проанализировать причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям);

- исследовать сущность аутсорсинга и его роль как механизма реструктуризации компании, выявить критерии принятия решения об аутсорсинге, проанализировать отечественную и зарубежную практику вывода на аутсорсинг различных функций, сформировать концепцию эффективного аутсорсинга, обосновать предложения по разработке проекта вывода функций на аутсорсинг, оценке достигнутых эффектов в условиях нестабильности;

- определить роль корпоративного управления в реструктуризации компании, рассмотреть возможности создания его эффективной системы в ИКС, обосновать значение и принципы формирования внутренних корпоративных стандартов в управлении интегрированными образованиями, дать характеристику внутренних и внешних механизмов реализации корпоративного управления, показать возможности и пути его совершенствования в условиях реорганизации;

- определить роль и значение корпоративного центра в ИКС, выработать рекомендации по формированию механизма его деятельности и оптимизации функций, предложить рациональные организационные формы управляющей компании, определить ее роль в организационном развитии компании;

- разработать предложения по формированию модели управления реструктуризацией и по оценке эффективности данного проекта.

Объектом исследования являются интегрированные корпоративные структуры, функционирующие в современной отечественной экономике.

Предметом исследования являются механизмы и инструменты управления процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур России.

Теоретические и методологические основы исследования. Теоретической и методологической базой диссертации послужили фундаментальные концепции и научные гипотезы, представленные в трудах как классиков экономической науки, так и

современных зарубежных и отечественных ученых, а также специалистов и практиков в области менеджмента, теории организационных преобразований, корпоративного управления, организации и управления предприятиями и комплексами. Особое место занимает анализ работ зарубежных и отечественных авторов, посвященных специфике, формам и мотивам слияний (поглощений), теории и практике аутсорсинга, современным процессам реструктуризации компаний, деятельности крупных корпоративных структур в условиях нестабильности. Основой исследования послужили монографии, статьи в научных изданиях, периодической печати, а также учебная литература, где представлены различные подходы к определению категориального аппарата реструктуризации.

Методологической базой исследования послужили системный подход к исследованиям экономических категорий, методы диалектики, сравнения, анализа и синтеза, индукции и дедукции. При решении конкретных задач использованы методы классификаций, системное моделирование.

Работа выполнена в соответствии с п.п. 15.1 - Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; 15.29- Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности по паспорту специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством».

Научная новизна исследования заключается в том, что в диссертации решена крупная научная проблема, имеющая важное хозяйственное значение: разработана авторская концепция реструктуризации интегрированных корпоративных структур, выявлены теоретические предпосылки и методические основы реформирования корпораций, обоснованы механизмы преобразования корпораций в структуры, обладающие высокой конкурентоспособностью на рынках и способствующие устойчивому развитию национальной экономики. Содержание реструктуризации корпораций определено как комплекс организационных и финансовых мероприятий, направленных на обеспечение устойчивости и конкурентоспособности компании, осуществляемых путем структурных преобразований как составных элементов организации, так и принципов их взаимодействия, влекущих изменения системы управления.

Получены следующие научные результаты, содержащие новизну:

- по сравнению с имеющимися определениями, уточнены такие понятия, как «реструктуризация», которое рассматривается как комплекс организационных и финансовых мероприятий, направленных на обеспечение устойчивости и конкурентоспособности компании, осуществляемых путем структурных преобразований как составных элементов организации, так и принципов их взаимодействия, влекущих изменение системы управления, и «реорганизация», которое предлагается определять как процесс радикального изменения структурной компоненты (корпоративной и организационной) путем консолидации и разделения бизнеса; а также показаны их взаимосвязь и соотношение;

- определены цели, формы и основные характеристики преобразований ИКС в условиях глобализации, дано обоснование их современных особенностей и закономерностей развития, показано, что цели преобразования ИКС определяются задачами укрепления конкурентных позиций и обеспечением возможностей роста, что требует постоянной реорганизации и масштабной трансформации бизнеса на глобальном экономическом пространстве, а самым надежным и доступным для любой корпорации источником конкурентных преимуществ становятся ее построение, адаптивность, гибкость и способность к переменам;

- разработана концепция реструктуризации ИКС, выделены объекты реструктуризации ИКС (виды деятельности, система управления, корпоративная и организационная структуры, корпоративный центр, состав акционерного капитала и т.д.), а также определены инструменты реорганизации корпорации (слияния/поглощения, выделения/обособления, аутсорсинг и т.п.), дана характеристика основных мотивов реорганизации ИКС путем слияний (поглощений): уменьшение оттока ресурсов, увеличение/стабилизация поступления ресурсов, нейтральные по отношению к движению ресурсов, показаны роль слияний (поглощений) в рамках реструктуризации как инструмента организационного развития ИКС при решении проблем внутреннего роста;

- охарактеризованы современные тенденции реорганизации компаний путем слияний (поглощений), показана специфика отечественных сделок по слияниям (поглощениям): по используемым формам, типам моделей, схемам выстраивания организационных и корпоративных структур; определена предрасположенность ИКС к постоянной трансформации; выявлены новые тенденции, предопределенные

глобальным финансовым кризисом, которые нужно учитывать отечественным компаниям при разработке стратегии приобретений; дана характеристика основных направлений и определены этапы стратегического планирования реорганизации отечественных компаний путем слияний (поглощений), доказана необходимость подчинения реорганизации путем слияний (поглощений) общей корпоративной стратегии повышения стоимости компании; определены факторы, влияющие на выбор стратегии, особенности и возможности данного способа трансформации ИКС в кризисных условиях;

- установлены основные направления и принципы управления процессом реструктуризации ИКС, уточнены критерии эффективности проведения реорганизации путем слияний (поглощений) - привлекательность отрасли, предприятия, региона, экономическая выгода и затраты на вхождение в новый бизнес, разработана методика организации процесса реструктуризации путем слияний (поглощений), определены алгоритм, критерии и принципы эффективных сделок, в т.ч. в условиях кризиса; разработан алгоритм постинтеграционных преобразований в корпорации, доказана необходимость и возможность интеграции как обязательного этапа трансформационных процессов;

- показана роль управленческих команд в процессах реструктуризации ИКС и важность совершенствования управления интеграционными процессами, следующими после завершения сделки по слиянию (поглощению), определены задачи и принципы формирования единой корпоративной культуры новой компании, даны конкретные рекомендации по определению состава управленческих команд в период интеграции и в постинтеграционный период;

- показаны преимущества аутсорсинга как механизма реструктуризации и реорганизации корпорации; определены критерии принятия решения о передаче функций на аутсорсинг, такие, как целесообразность, сложность, возможность и своевременность; сформирована концепция эффективного аутсорсинга, разработана методика передачи ряда функций на аутсорсинг, внесены предложения по формированию проекта перехода на аутсорсинг и оценке достигаемых эффектов;

- определена роль корпоративного управления при реструктуризации ИКС, охарактеризованы внутренние (структура собственности, система мотивации, система принятия решений, структура капитала и др.) и внешние (система корпоративного

контроля, развитость рынка корпоративного контроля, правовая система, система банкротства компаний и др.) механизмы корпоративного управления, используемые при реорганизации компании, обоснована значимость своевременного формирования внутренних корпоративных стандартов для эффективного управления интегрированными образованиями в целях обеспечения единства корпоративного и организационного развития; показаны преимущества и недостатки корпоративного управления на стадиях жизненного цикла компании;

- обоснованы роль и значение корпоративного центра в процессах реорганизации ИКС, даны рекомендации по формированию механизма деятельности и оптимизации функций корпоративного центра, разработаны рациональные организационные формы управляющей компании, даны рекомендации по формированию модели создания территориального корпоративного центра, определены его задачи по корпоративному и организационному развитию;

- разработан алгоритм и даны конкретные рекомендации по формированию модели управления процессами реструктуризации ИКС и оценке эффективности данного проекта.

Информационная база исследования представлена российской и зарубежной литературой, публикациями в периодической печати, законодательными и нормативными актами, регулирующими корпоративные отношения на территории Российской Федерации, использованы статистические данные Российской Федерации и зарубежных стран. Фактическую базу исследований составили данные, полученные из монографической и периодической печати, системы комплексного раскрытия информации СКРИН (www.skrin.ru), информационного агентства «Интерфакс» (www.interfax.ru), ресурсов глобальной сети Интернет, сайтов корпораций, а также трудов научных коллективов ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», Ассоциации менеджеров России, материалов конференций и научно-практических семинаров.

Практическая значимость диссертационной работы. Теоретические положения и выводы диссертационного исследования могут быть использованы в качестве методологической основы для реформирования крупных корпораций и совершенствования их деятельности, при разработке программ повышения эффективности деятельности ИКС, в научно-исследовательских работах по изучению

проблем развития корпораций в России, обобщению опыта становления отечественных корпораций, оценке социально-экономических последствий реформирования крупных корпоративных структур.

Материалы диссертации могут применяться в учебном процессе при рассмотрении вопросов, связанных с процессами слияний (поглощений) и вывода ряда функций на аутсорсинг в рамках реструктуризации ИКС, с корпоративным управлением компанией, организацией управленческих и производственных процессов в группе взаимосвязанных компаний, преобразованием собственности, обоснованием роли и значимости корпоративного управления в процессе реорганизации, реформированием и реструктуризацией интегрированных корпоративных структур в современных условиях.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в ориентации положений и рекомендаций на широкое использование при совершенствовании методологии реструктуризации крупных корпораций, а также при корректировке стратегий их организационного и корпоративного развития. В частности, отдельное практическое применение могут иметь:

- 1) схемы формирования организационных и корпоративных структур в процессе реструктуризации;
- 2) рекомендации по разработке стратегии реструктуризации корпораций путем слияний (поглощений);
- 3) методика организации процесса реструктуризации корпорации путем слияний (поглощений), алгоритм, критерии и принципы эффективности сделок слияний (поглощений);
- 4) алгоритм постинтеграционных преобразований в компании;
- 5) критерии принятия решения и предложения по формированию проекта по передаче функций на аутсорсинг;
- 6) рекомендации по формированию механизма деятельности и оптимизации функций корпоративного центра в условиях реструктуризации корпорации, а также предложения по рациональным организационным формам управляющих компаний ИКС;
- 7) алгоритм и рекомендации по формированию модели управления процессами реструктуризации ИКС и оценке эффективности данного проекта.

Апробация и внедрение результатов работы. Основные положения и выводы

диссертационной работы докладывались на научно-практических конференциях, «круглых столах», семинарах: международной научно-практической конференции «Интеграция в мировую экономику в контексте экономической культуры» (Екатеринбург, 2008), на II, III, IV, V международных научно-практических конференциях «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финакадемия, 2006, 2007, 2008, 2009), международной научно-практической конференции «Формирование современных корпоративных стратегий и технологий» (Москва, Финакадемия, 2008), межрегиональной научно-практической конференции «Социальная ответственность бизнеса как фактор развития Северо-Запада России: опыт и проблемы» (Санкт-Петербург, 2008), сессиях «Управление изменениями» Института корпоративного управления (Москва, 2003).

Основные результаты, полученные в ходе исследования, прошли практическую апробацию в ОАО ГМК «Норильский никель» (применяется комплексный подход к созданию и развитию модели создания территориального корпоративного центра, методика передачи функций на аутсорсинг, методы реструктуризации активов и видов деятельности); ОАО «Трубная металлургическая компания» (модель реорганизации корпоративного центра, критерии принятия решений при приобретении зарубежных компаний, методика передачи ряда функций на аутсорсинг); ОАО АКБ «Росбанк» (методы проектирования реструктуризации, критерии принятия решений о централизации сервисных функций, методики совершенствования организационной структуры и бизнес-процессов); ОАО «Южуралэлектромонтаж» (рекомендации по определению стратегии реформирования компании путем слияний (поглощений), механизм передачи функций сторонним подрядчикам); ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (принципы применения аутсорсинга, механизмы взаимодействия головной компании и аутсорсера), что подтверждается соответствующими документами.

Материалы диссертационного исследования используются в учебном процессе ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» при разработке программ и учебно-методических комплексов по дисциплинам «Теория и практика корпоративного управления», «Управление государственной и муниципальной собственностью», а также при выполнении НИР «Пути развития финансово-экономического сектора России» на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление».

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 23 публикациях объемом 70,2 печ. л., в том числе авторских – 57,6 печ. л., из них – три монографии. В журналах по Перечню ВАК - 10 публикаций.

Структура и объём диссертационной работы. Диссертационное исследование состоит из пяти глав объемом 424 страницы, включает 23 таблицы, 74 рисунка, список литературы из 318 наименований, 11 приложений.

Содержание диссертации

Введение

Раздел I. Основы управления процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур

1. Теоретико-методологические основы управления процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур

- 1.1. Цели и формы преобразования интегрированных корпоративных структур
- 1.2. Особенности развития интегрированных корпоративных структур в современных условиях
- 1.3. Необходимость разработки концепции эффективной реструктуризации интегрированных компаний

2. Слияния и поглощения в рамках реструктуризации интегрированных корпоративных структур

- 2.1. Сущность, формы и основные мотивы преобразования интегрированных корпоративный структур путем слияний (поглощений)
- 2.2. Слияния (поглощения) как основной инструмент корпоративного и организационного развития корпорации
- 2.3. Характеристика периодов слияний (поглощений)
- 2.4. Опыт интеграции промышленности в условиях развивающегося российского рынка

3. Организация процесса реструктуризации интегрированных корпоративных структур путем слияний (поглощений)

- 3.1. Особенности планирования и формирования стратегии реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений)
- 3.2. Организация, принципы и критерии эффективности реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений)
- 3.3. Роль и значение управленческой команды в процессах реструктуризации

интегрированной корпоративной структуры

Раздел II. Совершенствование управления интегрированной корпоративной структурой в условиях реструктуризации

4. Формирование концепции корпоративного аутсорсинга

- 4.1. Аутсорсинг как эффективный механизм реструктуризации компании
- 4.2. Анализ российской практики вывода на аутсорсинг различных функций
- 4.3. Предпосылки и критерии принятия решения об аутсорсинге
- 4.4. Механизм разработки проекта по выводу функций на аутсорсинг
- 4.5. Оценка эффективности выведения функций на аутсорсинг в условиях нестабильности

5. Управление процессами реструктуризации современной корпорации

- 5.1. Место и роль корпоративного управления в реструктуризации компании
- 5.2. Корпоративное управление: механизм реализации и возможности совершенствования в условиях реструктуризации
- 5.3. Роль и значение корпоративного центра в условиях реструктуризации интегрированной корпоративной структуры
- 5.4. Разработка модели управления процессами реструктуризации интегрированной корпоративной структуры и оценка ее результативности

Заключение

Список литературы

Приложения

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении показаны актуальность, цель и задачи диссертации, уровень проработанности темы исследования, объект, предмет и методы исследования, характеризуются научная новизна и практическая значимость выводов и предложений, выносимых на защиту. В работе в соответствии с поставленными задачами рассмотрены пять основных групп проблем.

Первая группа проблем связана с обобщением основных теоретических и методологических предпосылок управления процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур, определением целей и форм преобразования интегрированных корпоративных структур, выявлением современных тенденций их развития, разработанной на этой основе концепции эффективной реструктуризации интегрированных компаний. Для целостного восприятия современных тенденций развития корпораций были исследованы интегрированные корпоративные структуры – самодостаточные экономические системы, являющиеся важнейшими институтами индустриальной и постиндустриальной эпох и активно воздействующими на мирохозяйственные процессы. Исследование типов корпораций, их анализ по ряду классификационных признаков и изучение их структуры позволили определить характерные признаки современной корпорации и рассматривать ее как сложное высокоорганизованное образование – интегрированную корпоративную структуру (ИКС), создание которой определяется задачами укрепления конкурентных позиций и обеспечением возможностей роста.

Формирование крупных интегрированных структур стало в последние десятилетия одной из наиболее принципиальных особенностей и тенденций экономического развития. В диссертации дается подробный анализ основных форм современных ИКС, их сравнительная характеристика по ряду экономических параметров (собственность, характер деятельности, условия координации деятельности, осуществление единой политики, распределение финансовых ресурсов), рассматривается динамика их развития, выделяются основные признаки глобальных корпораций: критическое повышение значимости международной составляющей бизнеса, зависимость от мирохозяйственных процессов, формирование стратегии развития в глобальном масштабе.

В диссертации исследуется непрерывное изменение состава и структуры ИКС.

В частности, отмечается, что уровень глобализации хозяйственной деятельности за последние десятилетия стал настолько высок, что всем компаниям, независимо от страны происхождения, приходится выстраивать свою стратегию в русле международных правил конкуренции и принятия инвестиционных решений, направленных на обеспечение внешнего роста. К числу новых, активно позиционирующих себя и формирующих свою производственную и сбытовую базу за рубежом, относятся и крупнейшие компании России. Глобальная конкуренция диктует свои правила: компании при достижении значительного экономического потенциала на корпоративном уровне и современной степени открытости экономики приходят к необходимости расширения производственно-хозяйственной базы за рубежом в качестве обеспечения своих конкурентных преимуществ. Не случайно начало XXI века характеризовалось переходом российских корпораций к активным приобретениям за рубежом, хотя по абсолютным показателям зарубежной активности (масштабы контролируемых активов, степень транснационализации операций) они еще отстают от основных глобальных конкурентов, базирующихся в ведущих странах с рыночной экономикой¹. В докризисный период можно было констатировать новос глобальное экстенсивное развитие российских компаний.

Нынешний период глобальной экспансии, особенно в условиях финансового кризиса, ставит новые задачи по ускорению реформирования ИКС, формированию стратегий развития и выбору механизмов преобразования. Основные корпоративные стратегии должны быть направлены на обеспечение задачи глобальной конкурентоспособности, концентрации усилий на производстве качественной продукции, усиления позиций на новых рынках, развития сырьевых баз, создания глобальных производственно-хозяйственных комплексов, состоящих из технологической, управленческой систем и системы формирования мировоззрения и поведенческих стереотипов работников. Таким образом, речь идет о широкомасштабных преобразованиях компаний, выстраивании их бизнеса на новой основе. Для ИКС глобализация – возможность выживания за счет эффективных преобразований, что в условиях нестабильности определяется грамотной стратегией

¹ В докризисный период (до начала 2008 г.), по данным Центрального Банка Российской Федерации, с начала 2001 г. до начала 2007 г. накопленные прямые зарубежные инвестиции российских компаний выросли с немногим более 20 млрд. долл. до почти 210 млрд. долл., а, по предварительным оценкам, на начало 2008 г. достигли уже 235 млрд. долл.

приобретений и продаж активов. На первый план выходит стратегия развития, направленная не только на повышение конкурентоспособности, но и на позиционирование в качестве активного приобретателя новых, подешевевших в условиях кризиса активов (рис. 1). Последнее десятилетие XX века охарактеризовалось ускорением темпов деловой жизни и увеличением частоты преобразований в компаниях. Это связано с переменами в факторах внешнего по отношению к организации окружения, воздействие которых продолжает усиливаться и в XXI веке (рис.1).

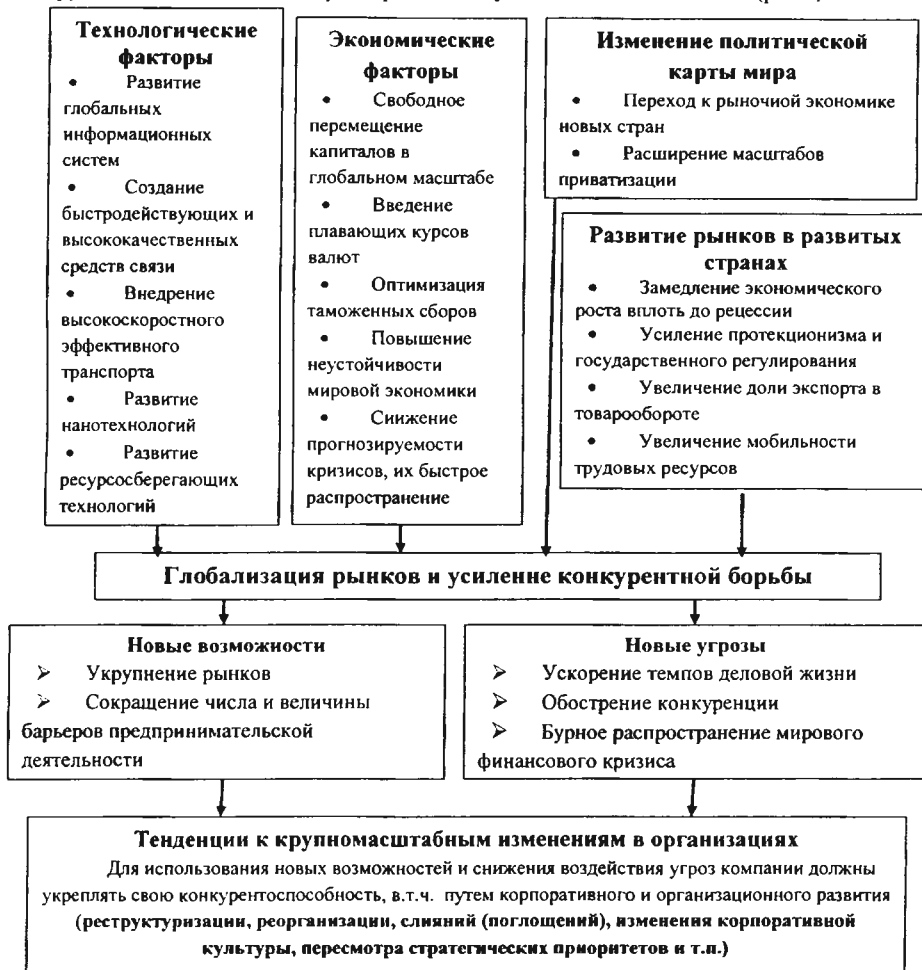


Рис. 1. Факторы внешней среды, вызывающие перемены в современных корпорациях

Реструктуризация ИКС требует выбора и реализации новой стратегии. В исследовании обосновывается требование системности перемен, затрагивающих все аспекты корпоративной стратегии и элементы ИКС. Ускорение темпов деловой жизни, рост интенсивности конкуренции требуют сократить горизонт стратегического планирования, перейти от принятого в настоящее время периода разработки стратегии на 10-20 лет к временному периоду в 7-10 лет. Сама стратегия компании, как механизм формирования нового видения/миссии компании в условиях нарастающей неопределенности и ускорения цикла реформирования корпорации, должна преобразоваться в набор действий менеджмента, приводящих к поставленной цели и допускающих применение разных механизмов и методов. Идеологическим стержнем проведения мероприятий по реструктуризации компании должна стать концепция перспектив реструктуризации, на основании которой должны формироваться как стратегическое видение, так и собственно стратегия преобразования корпорации (рис. 2).



Рис. 2. Объекты и инструменты реструктуризации ИКС

Особую сложность реструктуризации ИКС придает то, что в данном процессе участвует значительное количество объектов как отдельных (преобразуемых) компаний, так и всей корпорации в целом, влияя друг на друга. В случае организационной реструктуризации ИКС корпорация стремится к добавлению недостающих блоков (повышающих акционерную стоимость), избавлению от излишних элементов (что также должно привести к росту акционерной стоимости), оптимизации взаимозависимости и взаимодействия между элементами компании. Выбор объекта или инструмента реструктуризации зависит от уровня, на котором осуществляются преобразования ИКС. В диссертации обосновано комплексное видение преобразования ИКС с позиций как корпоративного, так и организационного развития. Реструктуризация ИКС входит в сферу вопросов организационного развития и, одновременно, в сферу корпоративного управления, так как принятие основных решений о реформировании компании – прерогатива корпоративного управления, а проведение собственно преобразований относится к оперативному управлению.

Вторая группа проблем связана с исследованием методологических предпосылок и определением понятийного аппарата реструктуризации ИКС, анализом основных инструментов, используемых при реорганизации компании, характеристикой способов преобразования корпораций. Современная мировая экономика переживает первую со времен Второй мировой войны глобальную рецессию. Кризис оказался намного серьезнее, чем ожидалось, и по глубине, и по масштабу воздействия на глобальную экономику. Четко проявилась и структурная уязвимость России: зависимость от нефтегазового сектора, узость промышленной базы, слабо развитый малый и средний бизнес. По первоначальному прогнозу Всемирного банка, реальный ВВП России сократится на 4,5%. В этих условиях, как отмечается в диссертации, для сохранения своих позиций и обеспечения конкурентоспособности отечественным компаниям необходимо доказать способность к адаптации к постоянным и динамичным изменениям внешней среды, умению своевременно вносить изменения в организацию своей деятельности, активно осуществлять преобразования.

Для описания процессов преобразования компаний в отечественной литературе широко используются понятия «реформирование», «реинжиниринг», «реорганизация» и «реструктуризация». Однако единое понимание содержания терминов отсутствует, в связи с чем автор рассматривает соотношение этих понятий применительно к переходу

компании на качественно новый уровень хозяйствования. В ситуации, когда возможности внутреннего развития в основном исчерпаны, реструктуризация компании может принять новые формы и содержание при сохранении главной направленности на повышение эффективности деятельности. Такой подход позволяет сформулировать новое содержание реструктуризации и реорганизации². В широком плане под реорганизацией следует понимать «изменение активов предприятия и принципов управления им», т.е. изменение внутреннего построения корпорации. Проанализировав итоги преобразования компаний способом реорганизации в разрешенных законом формах, можно утверждать, что при присоединении, разделении, выделении и слиянии компаний происходит изменение структуры капитала и активов предприятия. Следовательно, эти формы реорганизации акционерного общества одновременно являются формами реструктуризации компании. Реорганизационные мероприятия интегрированной корпоративной структуры в диссертации представлены следующим образом (рис. 3).



Рис. 3. Основные инструменты, используемые в реорганизации компании

² По версии автора, реструктуризация – комплекс организационных и финансовых мероприятий, направленных на обеспечение устойчивости и конкурентоспособности компании, осуществляемых путем структурных преобразований как составных элементов организации, так и принципов их взаимодействия, влекущих изменения системы управления. Под реорганизацией предлагается понимать радикальное изменение структурной компоненты (организационной и корпоративной структуры), осуществляемое путем консолидации и разделения бизнеса, т.е. разделения и выделения.

В процессе реорганизации ИКС необходимо учитывать множество факторов: правовые (наличие или необходимость приобретения лицензий, сертификатов, разрешений, выполнение антимонопольных требований, соблюдение прав участников процесса, наличие договорной модели отношений между подразделениями компании), финансовые (требования кредиторов, возможность налоговой проверки, корпоративные требования), управленческие (обеспечение непрерывности деятельности, техническая проработанность процедуры и выбор метода реорганизации, выстраивание эффективной системы взаимоотношений с акционерами и т.п.).

В исследовании приведены характеристики методов реорганизации ИКС: консолидация - слияния, поглощения, приобретения, и разделение бизнеса - разделение, выделение, вывод непрофильных активов, аутсорсинг; анализ мотивов, побуждающих компании объединяться и консолидировать активы, а именно: мотивы уменьшения оттока ресурсов - экономия на масштабах, повышение эффективности работы с поставщиками, ликвидация дублирующих функций, кооперация в области НИОКР, оптимизация налогов и таможенных платежей, реализация преимуществ на рынке капиталов, распространение качественного менеджмента и устранение недостатков неэффективного аппарата управления и т.п.; мотивы увеличения или стабилизации притока ресурсов - использование взаимодополняющих ресурсов путем изменения структуры активов, получение крупных контрактов, получение преимуществ на рынке капиталов, усиление монопольного положения на рынке, преодоление волатильности доходов, усиление диверсификации и возможностей использования избыточных ресурсов, получение доступа к сырью, информации, передовым технологиям или ноу-хау; мотивы, нейтральные по отношению к движению ресурсов - разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения, разница между ликвидационной и рыночной стоимостью, а также личные мотивы менеджеров, стремление увеличить политический вес руководства компании, эгоистическое поведение и амбиции менеджеров и т.п.

В исследовании подчеркнуто, что реструктуризация может привести как к повышению эффективности деятельности компании, росту ее капитализации, синергетическому эффекту, так и к снижению показателей ее деятельности, разрушению акционерной стоимости. При этом из фундаментальных мотивов слияний (поглощений) можно выделить экономический рост за счет внешних факторов, позволяющий быстрее занять рыночную нишу, приобрести клиентуру и доступ к ресурсам; правильное

позиционирование ИКС в цепочке создания стоимости и адекватная степень охвата технологического цикла.

На практике приходится сталкиваться с необходимостью выделения типов слияний, которые традиционно классифицируют как горизонтальные, вертикальные или конгломератные. В диссертации подробно анализируются причины широкого распространения вертикальных слияний в российской практике, условия принятия управленческих решений по выходу компании за пределы своей отрасли - диверсификации производства, рассматриваются отличия зарубежной и российской практики образования конгломератов, исследуются особенности формирования стратегии диверсификации в условиях стабильно развивающихся рынков и в нынешней кризисной ситуации. Отмечается, что при конгломератной диверсификации экономические выгоды для организационной структуры объединенной компании могут быть сомнительными. Мало того, что усложняется структура компании, но еще и возникают проблемы с образованием доминирующего центра. Также может стать преобладающей тенденция распыления управленческих навыков: способность управлять компанией в одной отрасли автоматически не переносится на другую отрасль. Как только компания выходит за рамки своего управленческого опыта, можно сделать вывод о неудачном слиянии. Инвесторы воспринимают компании, вторгающиеся в далекие от их основной деятельности отрасли, как более рискованные, т.к. их менеджмент незнаком со спецификой этих отраслей и может упускать выгодные инвестиционные возможности.

Исследование позволило выявить обширный набор форм сложного, многоступенчатого процесса слияний (поглощений), методов интеграции компаний, а также важную роль мотивов слияний в выборе конкретных механизмов реструктуризации.

В диссертации приведен анализ развития процессов преобразования корпораций путем слияний (поглощений) на достаточно длительном историческом отрезке времени. В частности, традиционно отмечается, что мировая экономика с конца XIX до начала XXI столетия пережила пять волн (этапов) слияний (поглощений), пока подошла к появлению на экономической арене корпораций - супергигантов. Высокая активность в области реорганизации путем слияний проходила на фоне экономического роста и

подводила итоги очередному этапу концентрации производства и капитала³. О постоянной реорганизации ИКС заговорили после четвертой (80-е гг. XX века) и с началом пятой (с начала 90-х годов XX века по настоящее время) волн слияний.

Анализ современных тенденций экономического развития не оставляет сомнений, что пятая волна слияний заканчивается. Реальный ВВП мировой экономики снижается⁴, глубокий спад наблюдается в промышленном производстве. Сильно пострадали все страны, развитые и развивающиеся. Налицо падение экономической активности, рост безработицы, формируется тревожная внешняя конъюнктура, исчезают потребительская и деловая уверенность, прекращается кредитование, финансовое благосостояние из-за лопнувших «пузырей» на рынке капиталов подорвано. В исследовании показано, что, вероятно, мир стоит на пороге нового этапа реструктуризации ИКС, даны его возможные характеристики.

Безусловно, объемное сжатие и последующее качественное изменение рынка слияний (поглощений) будет определять границы и условия организационного развития корпораций. Основной целью реорганизации компаний становится стремление выжить. Отсюда поиск средств и методов решения: оптимизация корпоративной и организационной структур, обеспечение ликвидности, распределение рисков. Один из основных движущих мотивов слияний (поглощений): поиск адекватного и перспективного партнера - становится второстепенным. В России в период рыночных преобразований в 90-е годы XX столетия были созданы интегрированные корпоративные структуры, догоняющие по размерам и масштабам хозяйственной деятельности аналогичные зарубежные компании и за короткий срок превратившиеся в реальную экономическую силу (ОАО «Газпром», ОАО «Лукойл», ОАО «ГМК «Норильский никель», ОАО «Северсталь», «Русал» и др.).

В диссертации проведен сравнительный анализ зарубежных и российской волн слияний (поглощений), выявлены общие черты современного российского этапа со второй и третьей волнами слияний в мировой практике (табл.1). Это касается, прежде всего, используемых форм и типов слияний (горизонтальная, вертикальная, конгломератная интеграция, статутное слияние и т.п.), схем выстраивания

³ Эксперты McKinsey, изучая стратегии участников слияний (поглощений) в периоды экономического роста и спада, отмечают, что и в период спада при грамотно выстроенной стратегии можно делать какие-либо приобретения, но все-таки большинство компаний дожидаются периодов экономического роста (Слияния и поглощения на спаде рынка // Вестник МакКинзи. – 2008. - №20).

⁴ По пессимистическим прогнозам – на 6% и более.

организационной и корпоративной структур. Даже при активном процессе реорганизации компаний, бурном становлении и развитии рынка слияний (поглощений) в докризисный период все еще слабым звеном остается разработка стратегий и оптимизация выбора направления деятельности объединенной компании, совместная разработка целей интеграции, реализация механизма корпоративного управления, формирование корпоративной культуры.

С четвертого квартала 2008 г. в России наблюдается снижение уровня активности на российском рынке слияний (поглощений). По данным КПМГ, в четвертом квартале его объем упал с 37 млрд. долл. (III квартал) до 6,6 млрд. долл. В первом квартале объем рынка слияний (поглощений) составил 8,3 млрд. долл.; восходящая тенденция объяснялась стабилизацией цены на нефть. Тем не менее КПМГ прогнозирует, что объем рынка слияний (поглощений) в 2009 г. может сократиться на 50 %, до 61 млрд. долл. Хотя некоторая активность на рынке сохранится и, вероятно, будет расти в 2009 – 2010 гг.

Сравнительный анализ типов и мотивов слияний (поглощений)
в российской и западной экономике на современном этапе

Таблица 1

Российская экономика	Западная экономика
Осуществление консолидации активов, горизонтальные и вертикальные слияния	Ограничение горизонтальных и вертикальных слияний, преобладание конгломератных
Конгломераты – наиболее распространенная форма	Конгломераты неустойчивы, часто распадаются
Укрупнение бизнеса и создание крупных структур идут в направлениях, сходных с западными 60-70-х гг. XX века	Пятая волна слияний завершена, специалисты говорят о начале шестой волны
Наряду с традиционными мотивами есть специфика: недостаток ликвидных и долгосрочных активов, необходимость самосохранения	Мотивы: увеличение доли рынка, расширение технологического развития, получение конкурентного преимущества и т.п.
Постоянная реорганизация ИКС, их подвижность в направлении развития организационной структуры	Склонность ИКС к мегасделкам

Исходя из данной ситуации, в исследовании выделены определенные тенденции и проблемы, которые нужно учитывать компаниям, пытающимся оптимизировать свою

структуру именно на этапе завершения текущей волны слияний (поглощений) и перехода к новой:

1) в ближайшее время компаниям, решившим приобретать, необходимо ориентироваться на свои собственные финансовые ресурсы, поскольку рынок заемных средств будет сильно ограничен. При имеющихся внутренних источниках финансирования, следует ожидать увеличения количества сделок по приобретению компаний-должников взамен их долговых обязательств, а также сделок по слиянию, когда собственники компаний, находящихся на грани банкротства, получают акции более сильных конкурентов, но при этом потеряют контроль над собственным бизнесом;

2) происходит изменение базовых экономических пропорций и соотношений, переоценка базовых активов и коэффициентов, «драйверов» стоимости;

3) из-за изменений условий и сложности сделок слияний (поглощений) – оценки стоимости компаний, цены и структуры сделки, срока закрытия, механизмов расчетов, гарантий исполнения обязательств – можно прогнозировать уменьшение количества и суммы сделок, отмену ряда согласованных ранее крупных сделок;

4) ожидается готовность компаний идти на компромиссы при проведении сделок по слияниям (поглощениям). Так, при подходе к определению покупной цены сроки проведения сделок будут сокращаться, оформление документов ускорится, продавцы будут заинтересованы получить все деньги сразу. Преимущество получают те компании, которые сумеют в кратчайший срок и наиболее полноценно подготовиться к реорганизации, в т.ч. путем слияний (поглощений);

5) предположительно на рынке слияний (поглощений) будет четко проявляться тенденция активизации попыток применить инструментарий реорганизации в первую очередь для оптимизации текущей операционной деятельности и оперативного управления, урегулирования проблем задолженности, защиты от падения цен на продукцию и в целом для преодоления кризисных ситуаций;

6) учитывая низкий уровень консолидации в ряде отраслей, можно предположить, что будет новый виток консолидации малого и среднего бизнеса. Скорее всего, объектами поглощения в ближайшее время станут небольшие добывающие компании, ослабленные кризисом, не имеющие доступа к дешевым кредитным ресурсам, но обладающие относительно привлекаемыми активами. Соответственно выиграют те, кто не только использует инструменты реорганизации для решения

текущих проблем, но и правильно реализует возможности современного кризиса для целей развития;

7) возрастает значимость государства как антикризисного менеджера, регулятора, приобретателя дешевающих активов, заинтересованной стороны в корпоративном управлении, особенно в стратегических отраслях, а не только как инвестора и гаранта;

8) широкое распространение получают поглощения в целях последующей перепродажи или полной реструктуризации компании с выделением наиболее ценных и ликвидных активов.

Третья группа проблем связана с анализом механизма организации процесса реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений), обоснованием необходимости стратегического планирования реорганизации путем слияний (поглощений), выработкой рекомендаций по организации эффективных сделок по слияниям (поглощениям), осуществлением работ постинтеграционного периода. В диссертации подчеркнута необходимость планирования всех этапов слияний, определения конечных результатов, осмыслена роль стратегического планирования в решении проблем интеграции компаний для достижения максимальной эффективности реорганизации путем слияний (поглощений). Обычно стратегическое планирование сделки слияния предполагает выработку стратегии, определение требований к компании-цели, поиск такой компании, организацию проведения сделки и собственно интеграцию. Одним из основных требований к разрабатываемой стратегии является ее соответствие реальному состоянию рынка, внутренним возможностям и потребностям приобретающей компании. Однако в условиях глобального финансового кризиса все эти факторы находятся в неустойчивом состоянии и подвержены интенсивным изменениям. Опыт реорганизации ИКС, исследованный в диссертации (ОАО «ГМК «Норильский никель», ОАО «Трубная металлургическая компания», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ОАО «Южуралэлектромонтаж» и др.), дает основания для следующих выводов:

- слияние компаний с организационно-правовой точки зрения – технически сложный процесс, который, как правило, осуществляется в долгосрочных стратегических целях и предполагает интеграцию различного рода ресурсов;

- обязательно включение механизмов мониторинга внешней среды,

сравнительного анализа состояния и перспектив развития бизнеса;

- реализация выработанной стратегии должна рассматриваться как динамичный и непрерывный процесс, состоящий из продуманных запланированных действий, моментального реагирования и принятия управленческих решений по их адаптации к новым потребностям;

- в крупных интегрированных структурах стратегии, как правило, вырабатываются для нескольких уровней: корпоративная (общая стратегия компании), бизнес-стратегии (для конкретных видов деятельности), функциональные (для функционального направления), операционная (для основных производственных единиц). Здесь важно определить место стратегии реструктуризации путем слияний (поглощений), ее совместимость с корпоративной стратегией.

Если намерения компании-приобретателя (покупателя) заключены в реструктуризации и расширении своего бизнеса, то планирование сделки слияния (поглощения) становится неизбежным, что, в свою очередь, требует глубокого и всестороннего анализа ситуации как в компании-приобретателе, так и в компании-цели. В основе стратегического планирования может лежать анализ сильных и слабых сторон сделки; SWOT-анализ, позволяющий быстро наметить возможные стратегические действия исходя из существующей ситуации, базовые стратегии М. Портера и др.

Исследование опыта реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений) доказывает необходимость выработки стратегии реорганизации, стратегического планирования сделок слияний (поглощений). Это определяется многими причинами: в первую очередь наличие плана и продуманной стратегии помогает предотвратить катастрофические последствия слабо обоснованных решений. Стратегическое планирование помогает выявить слабые звенья, разумно оценить собственные ресурсы, проконтролировать процесс передислокации денежных средств, определить возможные риски и затраты.

Стратегия реорганизации путем слияния (поглощения) должна соответствовать общей стратегической цели компании. Это может быть повышение стоимости компании, рост чистых денежных потоков при снижении уровня риска. При стратегическом планировании на длительный период времени менеджмент, стремясь достигнуть поставленной цели, оказывается перед выбором между внутренним развитием (ростом) и внешним - слиянием (поглощением). Речь идет о том, что

менеджмент определяет возможности выхода компании на более сильную конкурентную позицию. Главная причина слияний (поглощений) обусловлена стремлением добиться увеличения денежного потока или снижения риска быстрее, либо при более низких затратах, чем при достижении той же самой цели за счет внутреннего развития.

Цель любого преобразования компании путем слияния – создание стратегического преимущества за счет того, что приобретение компании-цели обходится дешевле, чем внутреннее развитие для построения такой же стратегической позиции путем создания нового бизнеса. Это же обстоятельство определяет модели и типы слияний. Стратегическое планирование реорганизации компании путем слияний (поглощений) не существует само по себе, оно дополняет процесс стратегического планирования в позиционировании компании на своем рынке в целом, определении ее способности конкурировать с другими компаниями. Чтобы идентифицировать стратегию и определить стратегические цели консолидации, необходимо учитывать возможные типы слияний (горизонтальные, вертикальные и конгломератные).

Анализ практики реструктуризации ИКС, проведенный в диссертации, показывает, что среди множества мотивов каждая компания должна выбрать одну ключевую стратегическую идею и построить вокруг нее весь процесс преобразований. Так, для ОАО «ГМК «Норильский никель» в 2000 - 2001 г.г. это был перенос центра капитализации с материнской компании холдинга (РАО «Норильский никель») на основной производственный актив – Норильскую горную компанию (в настоящее время - ОАО «ГМК «Норильский никель»», в 2004 – 2005 г.г. – правильное разделение на основную, обслуживающую и вспомогательную деятельность, в 2006 – 2007 г.г. – создание эффективного корпоративного центра (включая территориальный корпоративный центр). Для РАО «ЕЭС» такой центральной идеей было разделение монопольных и рыночных видов деятельности в генерации, передаче, распределении электроэнергии и тепла, а также в обслуживании основных фондов. Подобная концентрация на ключевой цели позволяет снизить риски стратегических ошибок и распыления ресурсов.

Важным этапом в проведении реорганизации путем слияний (поглощений) является выбор критериев эффективности объекта слияний, а также организация процесса реформирования компании. Известно, что значительное количество сделок слияний (по

оценкам разных исследователей - до 50%) не достигает поставленных целей⁵. Основная причина неудач связана с неточно выбранным объектом – целью поглощения, неправильной организацией сделки, неправильно выбранными критериями ее эффективности (привлекательность отрасли, предприятия или региона, экономической выгоды, затрат на вхождение в новый бизнес). Потенциально высокая результативность сделок слияний (поглощений) подтверждается тем, что стратегии реорганизации путем слияний (поглощений) эффективней влияют на рост стоимости компании, чем другие стратегии развития. Это показало и пятилетнее исследование McKinsey⁶, отдающее предпочтение активным стратегиям внешнего роста при адекватной системе управления рисками.

Процесс реорганизации корпорации путем слияний (поглощений) в исследовании представлен следующим образом (рис. 4).

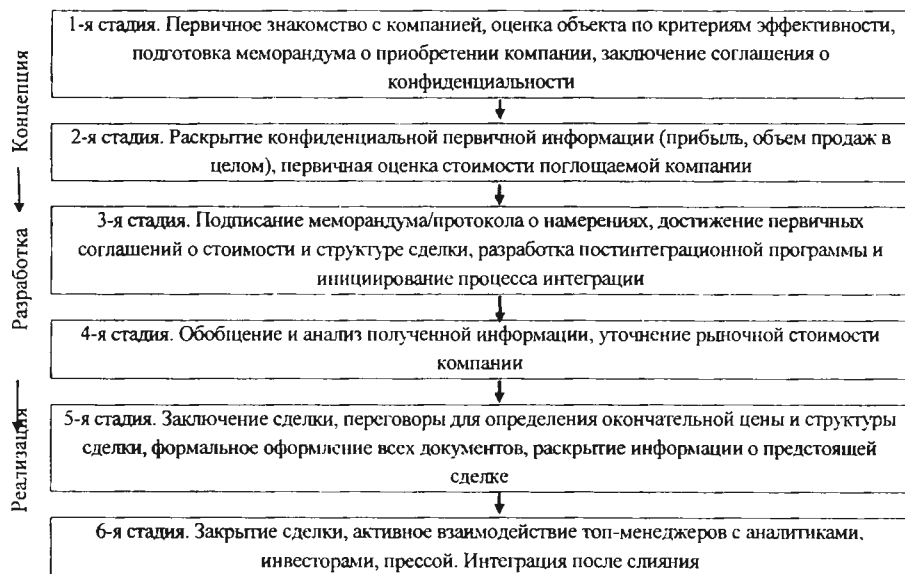


Рис 4. Алгоритм реорганизации путем слияний (поглощений)

Проведенные исследования показали, что в основе любой организации сделок по слияниям (поглощениям) должны лежать следующие принципы, пренебрежение

⁵ См. работы Д. Депаμφилиса, П. Гохана, С. Рида, А. Лажу и др.

⁶ Yans Beishaar, Jeremy Knight, Alexander van Wassenae. Deals that create value/ The McKinsey Quarterly, 2001, №1.

которыми часто ведет к неудачным слияниям (поглощениям): четкая постановка цели и подчинение стратегии реорганизации путем слияний (поглощений) общей стратегии компании; тщательный выбор и проверка объекта слияния (поглощения), обоснование условий сделки, и прежде всего – определение ее адекватной цены; постоянный мониторинг каждой стадии сделки и своевременный отказ от нее при появлении малейших признаков ее неэффективности и отсутствия синергетических эффектов; разработка программы постинтеграционных мероприятий на более ранних, чем это обычно принято, этапах планирования и последующее подчинение процесса интеграции задачам и потребностям конкретной ситуации; четкое планирование и контроль каждого этапа интеграции.

Организация сделок слияний (поглощений) и проведение постинтеграционных преобразований требует наличия высококвалифицированного менеджмента. Поэтому критически важным является формирование команд менеджеров-реформаторов, способных проводить реструктуризацию и реформирование корпорации. Персональный состав этих команд должен отвечать следующим критериям: высокий уровень профессиональной подготовленности; высокое служебное положение; стабильная деловая репутация администраторов; доверие работников к управленческой команде; лидерские качества; сбалансированность функционального состава. В исследовании показано, что более эффективным будет создание двух управленческих команд по проведению реструктуризации. Подготовку и проведение сделки по слиянию (поглощению) может проводить одна группа менеджеров, специализирующихся в первую очередь в стратегическом развитии, корпоративных финансах и юридических вопросах. Интеграцию же после объединения в той или иной форме должна осуществлять вторая управленческая команда, специализирующаяся в первую очередь в организационном развитии и управлении персоналом. При этом обе команды должны действовать на принципах согласованности и преемственности.

Процесс реструктуризации компании, как подтверждает исследование, имеет две важнейшие стороны: во-первых, реализация процесса преобразования корпорации, во-вторых, умение руководить изменениями и направлять их. Правильно сформированные управленческие команды способны стать реальной движущей силой процесса реформирования компании, однако это автоматически не гарантирует успех преобразования компании. Эффективность реструктуризации компании, в том числе

путем слияний (поглощений), в конечном итоге определяется человеческим фактором. Конкретные сотрудники, умышленно или из-за низкой квалификации, могут неверно определить эффективность реорганизации путем слияний (поглощений); не защитить компанию от недружественных захватов и, наоборот, - не реализовать возможности покупок активов; нарушить процедуру слияния; не провести качественную интеграцию корпоративных культур. В результате будут потеряны значительные финансовые и временные ресурсы. Успех или неудача реструктуризации ИКС может определяться действиями отдельных топ-менеджеров, обладающих возможностью навязать свое мнение заинтересованным сторонам. Наиболее тяжелые последствия, как показал проведенный анализ, дают действия топ-менеджеров, основанные не на экономических обоснованиях, а на их личностном восприятии ситуации. Согласно т.н. «теории гордыни» топ-менеджеры могут посчитать, что рынок недооценивает эффективность сделки по слиянию компаний, в жесткой форме принудить компанию принять их точку зрения и, вопреки здравому смыслу, провести слияние, в т.ч. по завышенной цене.

В диссертации отмечается, что другой сферой особого внимания управленческой команды, проводящей реструктуризацию компании путем слияний (поглощений), является кадровая политика. Серьезная проблема объединенной компании заключается в том, чтобы сохранить талантливых сотрудников в процессе реорганизации⁷. Основные действия и ролевое поведение команды менеджеров при проведении реструктуризации должны быть понятны и спланированы на начальном этапе реализации проекта. В целях сохранения ключевых сотрудников необходимо сформировать и реализовать специальную программу мероприятий, основными составляющими которой могут быть: 1) выявление на стадии дью-дилидженс или проработки сделки слияния (поглощения) ключевых сотрудников компании-цели, включая как топ-менеджеров, так и рядовых сотрудников; 2) формирование и реализация специальной программы сохранения ключевых сотрудников; 3) проведение быстрых назначений в условиях неопределенности на основе разработанных критериев отбора ключевых сотрудников.

⁷ По мнению многих экспертов, предложения о новой работе поступают ключевым сотрудникам обычно в течение первых пяти дней после объявления о слиянии. Другие, менее значимые сотрудники, могут уйти из компании-цели из-за затянувшегося состояния неопределенности. Как показывают исследования компании МакКинзи, свыше 75% топ-менеджеров 190 американских, бразильских, гонконгских, китайских, сингапурских, филиппинских и южнокорейских компаний уверены, что главное в процессе интеграции – сохранить самых квалифицированных сотрудников объединяющихся компаний.

Реализация эффективных кадровых преобразований должна дополняться мерами по формированию единой корпоративной культуры. *Первый этап* - выявление «культурных проблем», связанных с сотрудниками, общением, структурными преобразованиями, приоритетами в создании стоимости. *Второй этап* – формирование корпоративной культуры новой компании, чтобы сотрудники ее восприняли и старались эффективнее трудиться. *Третий этап* – закрепление новой корпоративной культуры, которое зависит от результатов усилий по интеграции. Все это требует большой разъяснительной и организационной работы. Процесс формирования корпоративной культуры объединенной компании нельзя пускать на самотек: необходимо четкое руководство со стороны топ-менеджмента и проведение мероприятий, способствующих распространению новой корпоративной культуры. Решение проблем «человеческого фактора» в реорганизации путем слияний (поглощений) требует от компаний выполнения нетрадиционных, не свойственных производственной деятельности работ, многие из которых требуют решений на уровне экспертной оценки, интуиции или скрытых договоренностей. От таких решений зависит, сможет ли объединенная компания начать эффективно работать в ближайшее время, или же истинной интеграции не произойдет, и через несколько лет все вернется на прежние позиции.

Четвертая группа проблем связана с повышением эффективности реструктуризации ИКС путем передачи части функций внешним исполнителям, т.е. с аутсорсингом, с анализом предпосылок и критериев принятия решения об аутсорсинге, условиями формирования механизма разработки проекта вывода функций на аутсорсинг и других форм дезинтеграции. Передача выполнения отдельных функций стороннему исполнителю влечет за собой изменение структуры организации, кадрового состава, реформирование активов и производственной политики. Являясь лишь инструментом реализации стратегии развития бизнеса, тщательно спланированный аутсорсинг может радикально изменить результаты деятельности компании, повысить ее акционерную стоимость. Поэтому аутсорсинг является эффективным механизмом реструктуризации интегрированной корпоративной структуры. Однако с аутсорсингом связаны и определенные риски, которыми необходимо управлять.

Анализ определений аутсорсинга показал не только отсутствие единого толкования термина, но и наличие диаметрально противоположных интерпретаций. По-разному

определяют аутсорсинг даже те консалтинговые компании России, которые предлагают услуги профессионального аутсорсинга. В работе отмечается, что такое разночтение отражает существующее восприятие аутсорсинга как механизма, имеющего отношение только к отдельным, преимущественно обслуживающим основное производство, или вспомогательным процессам. Традиционно аутсорсинг рассматривается как способ закупки продукции (товаров, работ и услуг) у внешних подрядчиков – чаще всего в области информационных технологий - вместо того, чтобы делать это собственными силами. Однако это лишь один из многих аспектов данного явления.

В исследовании принято определение, отражающее роль аутсорсинга в реструктуризации компании: аутсорсинг – способ реструктуризации видов деятельности компании, сопровождающийся реформированием организационной структуры, корпоративного и оперативного управления, влекущих изменение структуры активов и персонала.

Таким образом, аутсорсинг – это в первую очередь управленческая практика, применение которой ведет к комплексному преобразованию всей ИКС – управляющего центра, основных и обслуживающих бизнес-единиц и взаимоотношений между ними.

Аутсорсинг предполагает принятие решения о реорганизации деятельности компании и различного рода стратегий реструктуризации (дробление, разъединение, обособление, выделение и т.п.), что позволяет максимизировать стоимость для акционеров путем перегруппировки активов. Принимая решение о перегруппировке активов, материнская компания выходит из некоторых сфер бизнеса. Причинами выхода из бизнеса могут быть: переход к сервисной модели обслуживания вместо «натурального хозяйства», изменение специализации компании или стратегии; стремление избавиться от плохо работающих или непрофильных подразделений; соображения, связанные с режимом налогообложения и государственного регулирования; желание привлечь капитал и уменьшить риски; необходимость изменить профиль, избавиться от ненужных предприятий, приобретенных в ходе предыдущих поглощений и не вписывающихся в технологическую цепочку.

Исследование опыта реструктуризации ряда компаний (ОАО «Лукойл», ОАО «ГМК «Норильский никель», ОАО «Северсталь», ОАО «ММК» и др.) приводит к выводу, что передача внешним партнерам функций одного или нескольких звеньев цепочки создания ценности обладает рядом стратегических преимуществ:

- существенно увеличит прозрачность деятельности для акционеров и менеджеров;

- позволяет получить комплектующие или услуги с более устойчивым и высоким качеством и/или дешевле;

- улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;

- обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапных изменений рыночной ситуации или потребительских предпочтений;

- ускоряет приобретение ресурсов и навыков;

- позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем.

Аутсорсинг обеспечивает существенные преимущества при сужении бизнеса, что особенно актуально в современных условиях. Экономическое обоснование аутсорсинга состоит в сокращении совокупных издержек при передаче подряда на выполнение функций профессиональной организации. Такие механизмы совершенствования деятельности, как распределение функций, реструктуризация, применение единых центров обслуживания, автоматизация, позволяют компании увеличить прибыль за счет сокращения численности персонала и снижения себестоимости единицы продукции. Аутсорсинг позволяет одновременно оптимизировать кадровый состав компании и уменьшить затраты на производство и в сочетании с другими факторами эффективности обеспечить наибольшее сокращение затрат в сравнении с другими методами. Потенциал уменьшения затрат при сокращении численности персонала достигает 30%, при снижении удельной себестоимости – 20%, а при аутсорсинге – более 30% (рис. 5).

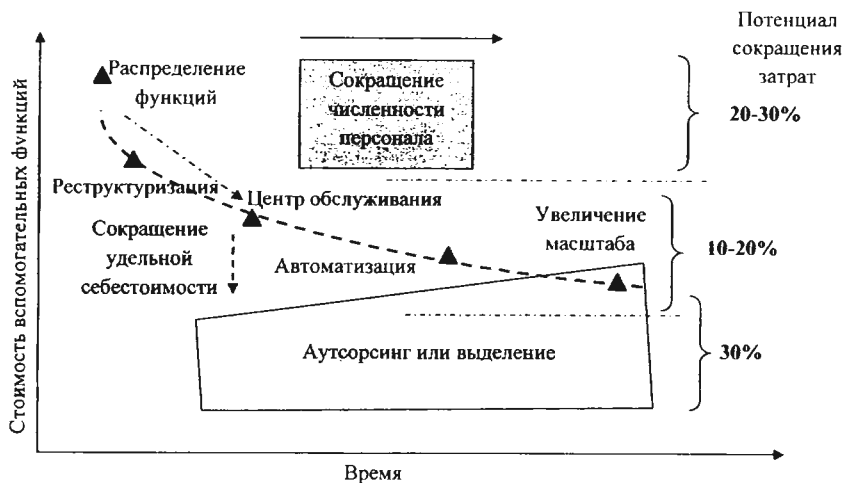


Рис. 5. Экономическое обоснование аутсорсинга:

----- динамика сокращения затрат

Анализ опыта применения аутсорсинга свидетельствует, что российские компании подходят к этому еще достаточно осторожно из-за опасений потери конфиденциальной информации. Однако отечественная практика применения новой технологии расширяется, уже имеются положительные результаты передачи функций стороннему исполнителю. В зависимости от вида передаваемых функций, можно выделить производственный аутсорсинг (передача производственных функций и соответствующей части управленческих) и управленческий, когда передаются только функции управления. В исследовании анализируется опыт применения аутсорсинга зарубежными и отечественными компаниями различных отраслей экономики, в частности передача на аутсорсинг второстепенных и вспомогательных функций, рассматриваются особенности выбора вариантов, определение рисков проекта реструктуризации при передаче функций на аутсорсинг.

В России также имеется положительный опыт передачи на аутсорсинг таких стратегических функций, как управление группой интегрированных компаний, а также предоставление пакета услуг единым (общим) центром обслуживания. Создание единых центров обслуживания является достаточно новым механизмом в российской экономике, хотя представляет собой часть стратегии международных компаний (рис. 6).

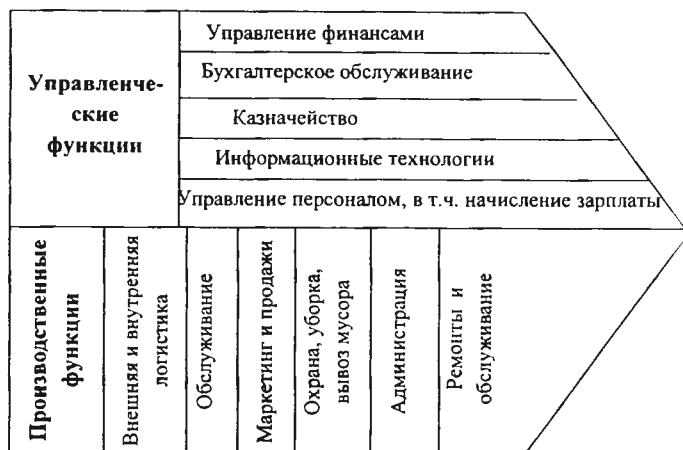


Рис. 6. Потенциальные функции единого центра обслуживания

Переход к общему центру обслуживания позволяет в рамках ИКС консолидировать различные системы, процессы, организации и участки, так как перевод процессов в единый центр позволяет их стандартизировать, а также унифицировать требования клиентов. Единые центры обслуживания достаточно успешно применяют такие российские компании, как РУСАЛ (единый центр бухгалтерского обслуживания), ОАО «СУЭК» (бухгалтерия, кадры и информационные технологии), ОАО «ГМК «Норильский никель» (информационные технологии, нормирование труда, обучение персонала). Отмечая высокую эффективность единых центров обслуживания, такую практику необходимо считать внутренним аутсорсингом, реструктуризацией обслуживающих функций в рамках компании.

В диссертации делается вывод: наиболее эффективным способом управления передачей функций на аутсорсинг является применение инструментов проектного управления. Как правило, принятию решения о реорганизации общества с выведением функций на аутсорсинг предшествует выявление новых возможностей или проблем в развитии бизнеса. Такие возможности могут возникать как для компании в целом, так и для отдельных направлений деятельности; они требуют разработки и реализации специального проекта. Материалы исследования свидетельствуют: переход на аутсорсинг требуют серьезной подготовки и существенных затрат. Следовательно, первым шагом реализации такого проекта должно быть выявление и обоснование

качественных и количественных выгод и преимуществ, которые получит корпорация, а именно: концентрация на ключевых компетенциях компании; снижение затрат в результате вывода из состава компании отдельных подразделений с их активами и персоналом; повышение управляемости и прозрачности расходов на виды деятельности, выделенные на аутсорсинг; рост ответственности за неисполнение обязательств по договорам; ускорение приобретения ресурсов и навыков за счет использования чужого опыта и передовых технологий; стабилизация и повышение уровня качества, улучшение инновационных возможностей за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня; увеличение гибкости компании. Определение выгод и преимуществ, приобретаемых корпорацией при переходе на аутсорсинг, позволяет сформулировать критерии принятия решения о передаче функций стороннему исполнителю, такие, как целесообразность, возможность, сложность и своевременность.

В работе выявлены четыре уровня развития аутсорсинга и исследованы изменения в структуре компаний на разных уровнях. Отмечается, что для отечественных ИКС характерен третий уровень развития аутсорсинга, где основной целью является повышение прозрачности и операционной эффективности для обеспечения роста акционерной стоимости компании и инвестиционной привлекательности. Эффективным механизмом привлечения заинтересованных инвесторов является группировка предприятий и выделение отдельных видов бизнеса в субхолдинг.

Максимальный интерес инвесторов могут вызвать специализированные компании, наделенные имуществом и персоналом, необходимым для эффективной деятельности на конкурентном рынке, и использующие современные управленческие и производственные технологии. Как правило, при третьем уровне развития аутсорсинга из состава компании выводят подразделения, занимающиеся обслуживанием основного производства: текущим ремонтом и обслуживанием оборудования, бухгалтерию, служебный транспорт, подразделения информационных технологий и т.п. Самый высокий - четвертый уровень развития аутсорсинга осуществляется в западных высокотехнологичных инновационных компаниях; в России он практически не представлен. Для него характерно выведение из состава компании малоэффективных производственных активов основной деятельности.

В диссертации приводится характеристика механизма разработки проекта по

выводу функций на аутсорсинг. Ключевым элементом разработки такого проекта является определение целей применения аутсорсинга, которые рекомендовано выявлять с помощью анализа заинтересованных в реструктуризации сторон. Такое обследование позволяет выявить группы влияния, движущие и сдерживающие силы и, возможно, истинные причины реформирования компании. Интересы разных групп заинтересованных в реструктуризации компании, могут как совпадать, так и различаться, что служит основой формирования рисков реорганизации компании.

На этапе формирования проекта проводится выбор варианта аутсорсинга. внешнего или внутреннего. Внутренний аутсорсинг наиболее эффективен в отношении обеспечивающих основное производство функций, которые невозможно или нецелесообразно выделять в самостоятельный бизнес. Внутренний аутсорсинг отличается простотой и низкой стоимостью исполнения, невысокими рисками, сохранением полного контроля компании за предоставлением услуги. Однако он считается менее эффективным по сравнению с внешним аутсорсингом, так как создание дополнительной структуры повышает степень бюрократизации компании, увеличивает число звеньев управления, что может повлечь снижение качества предоставления услуги. Внешний аутсорсинг подразумевает передачу функций, в том числе по управлению компанией, внешним, независимым от корпорации, фирмам, но он пока находит ограниченное применение, так как формирует сильные риски ухода квалифицированного персонала, потери управляемости компанией, утечки конфиденциальной информации.

Окончательный выбор варианта аутсорсинга предлагается осуществлять с учетом степени связи передаваемой функции с основным производством и уровнем зрелости компании. Это позволяет представить графически принятие решения, а построение графа проводить методом экспертной оценки. Степень зависимости основных функций от функций, выводимых на аутсорсинг, предполагается оценивать по трем уровням: низкая, средняя и высокая. В исследовании подчеркивается, что к низкой степени зависимости относятся непрофильное производство, а также функции обслуживания непрофильного и вспомогательного производства. Среднюю степень зависимости формирует вспомогательное производство и функции обслуживания основного производства. Высокая степень зависимости характерна для процессов основного производства. Завершает проект передачи функций на аутсорсинг оценка рисков,

формирующихся при этом для корпорации (в первую очередь – риски повышения монополизации подрядчиков и снижения оперативности и надежности), и достигнутых финансовых и нефинансовых выгод. Принятие решения об аутсорсинге и выбор его варианта позволяют сформировать алгоритм передачи функций стороннему исполнителю (рис. 7).



Рис. 7 Алгоритм передачи функций на аутсорсинг

Особенностью передачи функций на аутсорсинг является то, что на всех этапах проекта вплоть до заключения соглашения (поз. 11 рис. 7) компания постоянно должна решать вопрос, какой бизнес для нее будет основным и сохранен в компании, а какой

следует передать подрядчикам (пунктирный контур). Исследование показало, что эффективность передачи функций стороннему исполнителю, как и всей организации, будет определяться состоянием внешней среды. Если среда стабильна, то корпорация имеет возможность провести глубокий анализ ситуации с хорошим прогнозом эффектов и рисков от применения аутсорсинга. Значительно сложнее применять аутсорсинг в условиях нестабильности, когда возмущения во внешней среде и их последствия не поддаются прогнозу и оценке. Условия нестабильности могут быть двух типов: бурный экономический рост или стагнация и рецессия, например, в период финансового кризиса.

В условиях бурного экономического роста аутсорсинг позволяет компании занимать образующиеся рыночные ниши, сохраняя или даже расширяя свою долю рынка. Стабильное финансовое состояние позволяет разрабатывать несколько альтернативных проектов реформирования компании и держать определенный избыточный штат в управлении корпорации. В таких условиях эффекты от применения аутсорсинга предлагается оценивать по показателям изменения доли рынка и стандартным финансово-экономическим показателям, например, по росту объема продаж или прибыли, росту производительности труда и пр.

В исследовании показано, что намного сложнее применять аутсорсинг в условиях кризиса. Так, нынешний финансовый кризис, приведший к снижению объёмов производства, падению мировых цен на конечную продукцию, крайне осложняет возврат кредитов. По результатам торгов на фондовых рынках стоимость компаний упала в несколько раз, нередко становясь меньше стоимости активов. В целях экономии средств корпорации проводят сокращение персонала, переводят сотрудников на неполный рабочий день, практикуют внеочередные неоплачиваемые отпуска сотрудников, в массовом порядке закрывают разработку новых проектов развития компаний, пытаются продавать активы. Однако избыточность персонала, его неполная занятость и необходимость развития новых проектов являются предпосылками для применения аутсорсинга. В связи с этим подчеркивается, что в условиях кризиса выведение части функций на аутсорсинг позволит сохранить контроль над их реализацией и одновременно сосредоточить максимальное внимание на поддержании на необходимом уровне основного бизнеса. При этом уменьшение объема производств гораздо легче осуществить при взаимодействии с подрядчиками, чем с собственным

трудовым коллективом, что даст компании значительные выгоды. Безусловно, степень воздействия рисков применения аутсорсинга в условиях кризиса значительно усилится, но в качестве эффекта можно получить сохранение основного бизнеса компании.

В диссертации исследуются и другие способы дезинтеграции, также приводящие к получению синергетического эффекта уже не благодаря приобретениям, как в случае со слияниями (поглощениями), а, наоборот, в связи с избавлением от избыточных элементов ИКС. Существуют различные стратегии выхода из бизнеса (табл. 2), сравнение которых показывает, что разъединение и выделение обеспечивают приток денежных средств в материнскую компанию. При этом обособление, дробление и разъединение такого потока не дают. Распределение собственности меняется только при обособлениях и дроблениях. Материнская компания продолжает свое существование при всех стратегиях реструктуризации, за исключением дроблений и добровольных ликвидаций.

Особенности стратегий выхода из бизнеса в процессе реструктуризации

Таблица 2

Особенности	Стратегии выхода из бизнеса в процессе реструктуризации				
	Разъединение	Выделение/дробление посредством IPO	Обособление	Дробление	Добровольная ликвидация
Поступление денежных средств в материнскую компанию	Да	Да	Да	Да	Да
Изменение состава собственников	Да	Да	Нет	Нет	Да
Выход материнской компании из бизнеса	Нет	Нет	Нет	Да	Да
Создание нового юридического лица	Иногда	Да	Да	Да	Нет
Эмиссия новых акций	Иногда	Да	Да	Да	Нет
Материнская компания сохраняет контроль	Нет	Как правило	Нет	Нет	Нет
Сделка облагается налогами для акционеров	Да	Да	Нет	Нет	Да

Исследование показывает, что все стратегии реструктуризации, связанные с выходом из бизнеса, кроме добровольных ликвидаций, предполагают создание нового юридического лица. Исключение составляют деления, когда материнская компания, как

правило, теряет контроль над подразделением, ставшим объектом реструктуризации.

В качестве примера успешной дезинтеграции приводится опыт ОАО «ГМК «Норильский никель» по выделению золотых активов и созданию компании «Полюс Золото». Это позволило раскрыть для акционеров стоимость золотодобывающего бизнеса. Подтверждением эффективности данного способа реорганизации стало то, что сумма рыночной капитализации двух компаний после выделения стала больше стоимости единой компании до этого.

В исследовании доказана важность выбора времени для продажи непрофильных активов. Рекомендуется учитывать общую конъюнктуру, когда доверие к финансовому рынку велико, курсы акций растут, и продать непрофильные подразделения можно дороже. Лучше продавать бизнес, когда не нужно привлекать новый капитал или расплачиваться с кредиторами, т.е. должна быть ориентация на максимальную прибыль. С этих позиций компании, сумевшие продать или выделить непрофильные активы до глобального финансового кризиса, оказались в выигрыше. *Во-первых*, они продавали бизнес тогда, когда на него был спрос, *во-вторых*, смогли упростить структуру управления компаниями и сузить их специализацию, что позволит им более эффективно распорядиться оставшимися активами в преддверии спада, *в-третьих*, они в определенной сфере способствовали решению социальных проблем, т.к. гораздо легче осуществлять социальные программы с эффективной структурой, когда не обостряется проблема сокращения избыточных рабочих мест.

Пятая группа проблем связана с направлениями улучшения управления процессами реструктуризации современной корпорации. В частности, рассматриваются возможности использования механизмов корпоративного управления, показаны роль и значение корпоративного центра в условиях реструктуризации ИКС, дана характеристика разработанной модели управления данным процессом.

При реструктуризации компаний любые изменения направлены на создание четкой и понятной управленческой структуры для обеспечения прозрачности ее деятельности. Исследование показывает, что компании в своих преобразованиях нередко концентрируют внимание лишь на отдельных мероприятиях, разовых изменениях организационной структуры без учета совершенствования их корпоративного развития. А ведь любая интегрированная корпоративная структура - это

совокупность взаимозависимых видов бизнеса, направленных на обеспечение условий для создания стоимости. Оптимальная структура, соответственно, должна иметь адекватную систему корпоративного управления, отражающую баланс интересов всех участников корпоративных отношений. Однако в основном при создании и преобразовании структуры компании принцип единства и сбалансированности управленческих, финансовых (налоговых) и юридических аспектов не соблюдается. Чаще всего преобразования преследуют цель минимизации налоговых и юридических рисков в ущерб прозрачности управляемости корпорации. В связи с этим в диссертации отмечено противоречие корпоративного и организационного развития, обоснована необходимость скоординированного использования корпоративных и организационных инструментов, показаны пути их системного применения в условиях реструктуризации ИКС. Корпоративное управление подвергается особым испытаниям при проведении реорганизации. Необходимо уделять повышенное внимание интересам акционеров, обеспечивать равное отношение к стейкхолдерам: соблюдать обязательства перед поставщиками, кредиторами, трудовыми коллективами, местными сообществами и т.д. В этой связи интерес представляет опыт корпоративного управления при реорганизации РАО «ЕЭС»: стратегия реорганизации была обоснованна, прозрачна, разрабатывалась представителями всех заинтересованных сторон (государство, миноритарные акционеры, местные сообщества, потребители и др.), процесс изменений был транспарентным, применялась понятная процедура разрешения корпоративных конфликтов.

Суть корпоративного управления заключается в том, чтобы дать акционерам возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании. Ключом к пониманию вопросов, связанных с корпоративным управлением, является разделение прав собственности и контроля, обуславливающее противоречия интересов акционеров и менеджеров. Сказанное можно проиллюстрировать, исследуя механизм разделения собственности и контроля, выгод и издержек такого разделения. В данном исследовании важно было понять, как эффективная система корпоративного управления может обеспечить защиту интересов акционеров в ходе реорганизации акционерного общества, которая воздействует на финансовое состояние компании и на рыночные параметры ее акций. Отмечается, что вследствие реорганизации меняется не только размер, но и

специализация компании, соответственно меняются ее рыночные возможности, что в конечном итоге определяет инвестиционную привлекательность акций компании. Следовательно, задача корпоративного управления усложняется, нужно обеспечить не только содействие развитию стратегии роста, но и защиту прав акционеров, т.е. вообще стоит вопрос о выгодности реорганизационных мероприятий для акционеров. Корпоративное управление связано с акционерной формой собственности компании и оперирует инструментами, выходящими за рамки отдельного юридического лица, что позволяет отметить его отличия от организационного развития компании, связанного, в первую очередь, с внутренней системой управления. Объединяет эти две системы деятельность органов управления компании – общее собрание акционеров, совет директоров (ключевое объединяющее звено) и исполнительные органы хозяйствующего субъекта.

Изучение опыта корпоративного управления показывает, что оно проходит несколько этапов становления и развития в зависимости от экономического развития общества и зрелости самой компании. Для крупных и средних российских компаний с учетом специфики развития экономики в основном присущи *три основных этапа* их становления и дальнейшего продвижения.

На первом этапе развития корпорации происходит осмысление общих концепций корпоративного управления. При этом толчком к действиям нередко служит давление миноритарных, в первую очередь иностранных акционеров. На данном этапе основные акционеры, менеджеры пока еще слабо ощущают практическую ценность корпоративного управления, тем более что публичное размещение акций является крайне редкой формой привлечения капитала. В основном используются внутренние возможности роста.

На втором этапе развития осваиваются основные элементы корпоративного управления. При этом компании не просто отдают дань моде, а осознанно применяют различные механизмы корпоративного управления с учетом своего места на рынке и специфики своего бизнеса. Это особенно наглядно проявляется, прежде всего, в возрастающем интересе к деятельности компании ее мажоритарных акционеров и менеджеров. Типичными для этого этапа становится корпоративная реструктуризация, более детальное очерчивание основного контура бизнеса, построение основных элементов управленческой модели, оптимизация места корпоративного центра и центра

капитализации в системе управления, разделение холдинговых и производственных управленческих функций, подготовка к переходу на единую акцию, внедрение общепринятых норм работы с акционерами и инвесторами и т.д.

Наконец, на третьем этапе развития корпорации и корпоративного управления компании совместно с акционерами вырабатывают и принимают меры для внедрения наиболее осознанной политики корпоративного поведения и развития. Оцениваются реальные выгоды, издержки и риски той или иной модели корпоративного управления на уровне отдельной компании. Активно развиваются модели управления стоимостью, создается управленческая основа прироста акционерной ценности и ее распределения между заинтересованными сторонами. Приобретение новых активов и реструктуризация имеющихся становятся частью общей стратегии компании. Именно на данном этапе проводятся целевые программы оптимизации управленческих функций, бизнес-процессов и организационных структур, в т.ч. за счет выделения непрофильных активов. С учетом специфики бизнеса и утвержденной стратегии развития устанавливается необходимый документооборот, разрабатываются многочисленные внутренние нормативные документы, регламентирующие корпоративное управление и организационное развитие. Внедряются реальные механизмы сглаживания корпоративных конфликтов.

В диссертации определяются не только эффекты от внедрения полноценной системы корпоративного управления (рост рыночной капитализации, инвестиционная привлекательность, баланс целей и потребностей различных заинтересованных сторон, общее снижение управленческих расходов, возможность адекватно структурировать холдинговые и производственные управленческие функции, усиление потенциала при слияниях (поглощениях), высокая защищенность от попыток враждебных поглощений и т.п.), но и выявляются потенциальные проблемы открытой формы ведения бизнеса. В частности, это: дороговизна контроля над наемным менеджментом, повышение звенности и инерционности управления, усложнение работ по реорганизации компании, снижение оперативности в принятии управленческих решений, рост рисков раскрытия большого объема информации и т.п. Таким образом делается вывод, что в публичных компаниях гораздо сложнее реализовать задачи реструктуризации, что предъявляет дополнительные требования к качеству управления данным процессом.

Анализ внутренних и внешних механизмов корпоративного управления, основных его

характеристик, опыта распространения в отечественных компаниях его принципов приводит к выводу, что мощнейший потенциал качественного корпоративного управления не реализуется автоматически. В диссертации содержится ряд предостережений от слепого следования некоторым постулатам. Традиционно считается, что хорошее корпоративное управление всегда повышает инвестиционную привлекательность компании. Наоборот, часто компании с высоким производственно-экономическим потенциалом и плохим менеджментом из-за их дешевизны становятся объектом поглощения со стороны конкурентов или профессиональных инвесторов.

Нередко декларируется, что усиление контроля со стороны акционеров однозначно символизирует улучшение корпоративного управления. Классическая форма укрепления акционерного контроля – расширение функций и полномочий совета директоров общества сверх его исключительной компетенции. Однако платой за это является потеря оперативности, снижение творческого потенциала и мотивации наемных менеджеров. Часто встречаются заявления, о том что улучшение корпоративного поведения однозначно приводит к росту конкурентоспособности компании. Несомненно, рост прозрачности является позитивным трендом в развитии акционерных обществ. Однако, если не выстроена адекватная информационная политика, компания может быть подвержена дополнительному риску. Конкуренты, специалисты по слияниям (поглощениям), могут использовать раскрываемую информацию во вред компании.

Исследование показало, что реструктуризация интегрированных корпоративных структур, как в форме слияний (поглощений), так и в форме аутсорсинга и выделения приводит к исключительному усложнению менеджмента как управленческой деятельности, что влечет необходимость повышения уровня специализации и роста профессионализма менеджеров. Расширение деятельности корпорации на разные географические регионы, диверсификация в непрофильные сферы деятельности, личные интересы собственников приводят к необходимости привлечь команду профессиональных управленцев и сконцентрировать управление в отдельно взятом центре. Возникновению спроса на комплексные услуги специализированных управленческих команд способствовало также интенсивное развитие интегрированных структур, которые достигли чрезвычайно больших размеров и масштабов деятельности. В российской и зарубежной практике команды профессиональных управленцев

концентрируются в корпоративных центрах (КЦ), которые могут быть представлены как специализированными подразделениями корпорации, так и независимыми компаниями. Координирующие и управляющие центры отечественных интегрированных корпоративных структур называют «управляющими компаниями» (УК), однако законодательно это определено только для целей управления в инвестиционных фондах, негосударственных пенсионных фондах и лизинговых компаниях. В реальном секторе экономики создаются подобные компании, осуществляющие управление инвестициями. Поэтому под управляющей компанией корпорации следует понимать коммерческую организацию, которой в соответствии с действующим законодательством по договору переданы функции единоличного исполнительного органа акционерного общества.

В России корпоративные центры не только занимаются профессиональным управлением группой компаний, но и часто решают вопросы, связанные с сохранением собственности (особенно это характерно для корпоративных центров в форме управляющих компаний). Основными их действиями являются юридическое сопровождение деятельности компании и соблюдение корпоративных процедур, хотя круг решаемых КЦ вопросов чрезвычайно широк. К основным задачам КЦ относятся: управление дочерними и зависимыми обществами холдинга (особенно когда их количество невелико), координация взаимодействия подразделения ИКС, постановка систем управления при делегировании собственником полномочий, временная замена руководителя при возникновении каких-либо препятствий в исполнении им функций единоличного исполнительного органа акционерного общества, управление бизнесом в случае отхода собственника от дел, перепрофилирование, реформирование существующих предприятий. Создание корпоративных центров становится распространенной практикой в российских компаниях в разных отраслях. Предположительно и в ближайшие годы их роль в управлении корпорациями будет усиливаться. Исследования KPMG (2008) показывают, что компании различаются не только отраслевой принадлежностью, но и степенью зрелости управления, методами ведения бизнеса, подходами к стратегическому развитию и корпоративному управлению и многими другими признаками. Это обуславливает большое разнообразие применяемых систем управления, а также различия в построении и формах работы корпоративных центров. Ключевым вопросом является «повышение корпоративным центром акционерной стоимости группы». Однако среди функций, централизованных в

корпоративном центре, вопросы реорганизации путем слияний (поглощений), прямо влияющие на этот показатель, в перечне приоритетов стоят лишь на шестом месте. Другие функции корпоративного центра являются элементами стратегического и оперативного управления, и только некоторые из них имеют косвенное отношение к изменению стоимости компании. При этом проблема создания самим корпоративным центром добавленной стоимости в перечне функций отсутствует, хотя именно этот фактор является важнейшим. В работе показано, что в общем виде функции управления группой компаний могут быть сосредоточены в одной из компаний интегрированной корпоративной структуры или переданы по договору аутсорсинга специализированной организации – управляющей компании.

Традиционно считается, что объектом управления со стороны КЦ являются отдельные дочерние и зависимые общества. В исследовании показано, что не менее важным объектом управления со стороны КЦ является ИКС как единое целое и весь комплекс элементов и взаимодействий в ее составе.

Институт корпоративного центра имеет ряд недостатков, которые сдерживают его развитие и применение. К ним относят возможность потери контроля и управляемости корпорации, усиление бюрократизации корпоративной деятельности, длительную процедуру выработки решений, увеличение управленческих расходов. В отличие от западной практики, в российских компаниях пока не считают важными проблемами неоправданно высокие затраты на содержание корпоративного центра и трудности в интеграции новых приобретений. Управление группой интегрированных компаний требует совершенствования. Так, задачи корпоративного центра должны быть конкретизированы, указана такая функция, как реструктуризация и реформирование корпорации.

С позиций реструктуризации компании, целями передачи функций управления корпоративному центру могут быть: повышение инвестиционной привлекательности компании; профессионализация управления; унификация и стандартизация бизнес-процессов и повышение их прозрачности; повышение управляемости дочерних и зависимых обществ; достижение большей слаженности и координации; оптимизация численности персонала. Для достижения таких целей необходимо разработать новые принципы разделения полномочий между корпоративным центром и участниками корпорации, изменить приоритетность разных областей корпоративного управления,

увеличить степень децентрализации функций. На основании проведенных исследований предложена модель проведения реструктуризации корпорации (рис. 8).

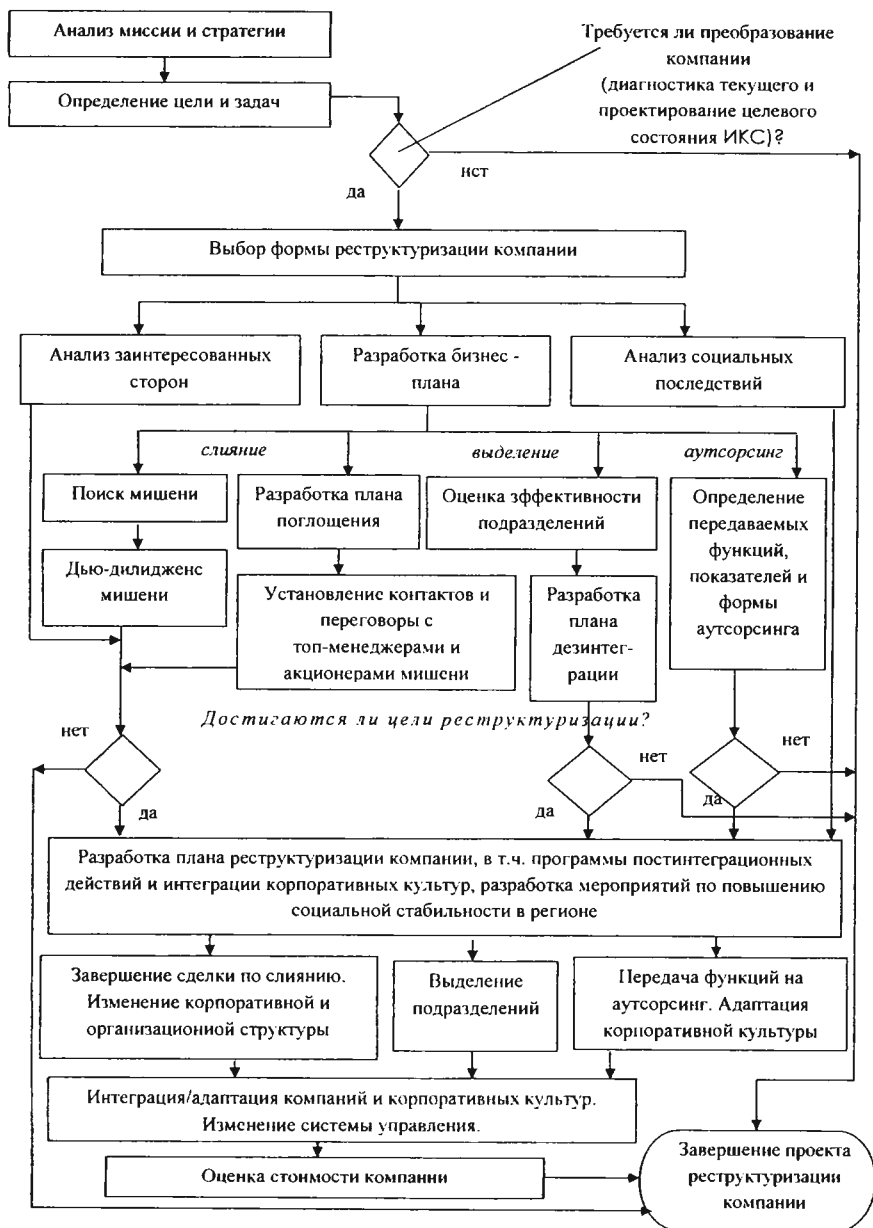


Рис. 8. Модель проведения преобразования корпорации

В модели отражены основные блоки и последовательность работ по осуществлению реорганизации путем слияний (поглощений), передачи функций стороннему исполнителю – аутсорсингу и дезинтеграции. Российская специфика развития компаний отражена в блоке «Анализ заинтересованных сторон», где требуется оценка возможной реакции властных структур, а также в усилении социальной направленности результатов преобразований.

Модель предусматривает адаптацию и интеграцию корпоративных культур, начиная с ранних стадий проекта реструктуризации ИКС, так как своевременное формирование корпоративной культуры новой компании является важнейшим условием успешного преобразования корпорации. В диссертации раскрыто содержание работ в рамках модели, что позволяет проводить детализацию действий по реструктуризации конкретной компании. Также модель позволяет формировать развернутый план действий по каждому отдельно взятому блоку, что даст возможность принимать взвешенные решения на промежуточных этапах проекта.

Заключение диссертации содержит основные выводы и предложения по управлению процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур в условиях глобализации и экономической нестабильности.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях автора

Монографии

1. Жданов А.Ю. Управление процессами трансформации и реструктуризации интегрированных корпоративных структур. М.: Финакадемия, 2009. – 18,5 печ. л.
2. Жданов А.Ю. Реструктуризация бизнеса путем слияний и поглощений. М.: Финакадемия, 2008. – 9,6 печ. л.
3. Жданов А.Ю., Кузнецов Д.В., Федоров А.Н. Управление закупками с использованием конкурсных процедур: технология внедрения и организации. М.: КНОРУС, 2007. – 18 печ. л. (авт. - 15 печ. л.).

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК для публикации результатов научных исследований

1. Жданов А.Ю. Совершенствование практики аутсорсинга в российских компаниях // Экономика и управление. - №3. – 2009. – С. 90-95.- 0,75 печ. л.
2. Жданов А.Ю. Развитие управления группой компаний в металлургических корпорациях // Экономика и управление. – 2009. - №1. – С. 86-89. – 0,54 печ. л.

3. Жданов А.Ю. Разделение функций управления между корпоративным центром и участниками корпорации // Вестник университета (ГУУ) 2008., №10 (142), – 0,5 печ. л.
4. Жданов А.Ю. Мотивы сделок по слияниям (поглощениям) современной компании // Предпринимательство. – 2008. - №8. – С. 86-89. – 0,4 печ. л.
5. Жданов А.Ю. Корпоративный аутсорсинг как форма реструктуризации компании // Экономика и управление. – 2008. - №6. – С. 71-74. – 0,52 печ. л.
6. Жданов А.Ю. Особенности типов международных слияний (поглощений) российских компаний // Предпринимательство – 2008. - №6. – С. 6-8. – 0,4 печ. л.
7. Жданов А.Ю. Международные слияния (поглощения) и новые глобальные игроки // Предпринимательство. – 2008. - №5. – С. 34-39. – 0, 52 печ. л.
8. Жданов А.Ю. Риски в системе корпоративного управления // Вестник Финансовой академии. – 2008. - №3. – С. 50-61. – 0,76 печ. л.
9. Жданов А.Ю. Корпоративное управление – точная наука // Вестник Финансовой академии 2004. №1. – 1,1 печ. л.
10. Жданов А.Ю. Стратегическая информация на службе корпоративного управления: современные подходы к построению системы показателей // Финансы и кредит, 2004. №16 (154), – 1,1 печ. л.

Научные публикации в других изданиях

В других периодических изданиях опубликовано 10 работ общим объемом 9,7 печ. л., в т.ч. авторский объем 9,35 печ. л.

